

## HUBUNGAN PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PT. BANK MANDIRI TARAKAN

Ririn Pratiwi Agustin<sup>1</sup>

*Program Studi Psikologi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Mulawarman Samarinda*

**ABSTRACT.** *This research aims to study the employment relationship and career development of PT. Bank Mandiri Tarakan. The sample in this study were employees of PT. Bank Mandiri Tarakan as many as 60 people. This study consists of two variables, namely career development as the dependent variable and work productivity as the independent variable. Data collection conducted in this study uses a scale of productive and career development. Data analysis technique used is statistical analysis that is non-parametric test. This study shows that there is no relationship between work productivity and career development with a value of  $Z = -1,621$ ,  $p = 0,105$ .*

**Keywords:** *work productivity, career development*

**ABSTRAK.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan produktivitas kerja dan pengembangan karir karyawan PT. Bank Mandiri Tarakan. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Mandiri Tarakan sebanyak 60 orang. Penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu pengembangan karir sebagai variabel tergantung dan produktivitas kerja sebagai variabel bebas. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan skala produktivitas kerja dan pengembangan karir. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis statistik yaitu uji non parametrik. Penelitian ini menunjukkan tidak terdapat hubungan antara produktivitas kerja dan pengembangan karir dengan nilai  $Z = -1.621$ ,  $p = 0.105$ .

**Kata kunci:** produktivitas kerja, pengembangan karir

### PENDAHULUAN

Karyawan perlu memahami dengan jelas hendak kemana mereka pada suatu waktu nanti. Bagaimanapun, karir dan pengembangannya memberikan kontribusi unik terhadap kehidupan manusia. Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya dan berhasil. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu perpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid & Rowi, 2003).

Titik berat pengelolaan sebuah perusahaan adalah sumber daya manusianya yaitu karyawan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Suatu perusahaan akan tersendat dalam beroperasi tanpa peran serta yang aktif dari karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan sangat canggih, karena peralatan-peralatan canggih yang dimiliki oleh perusahaan difungsikan

hanya sebagai pendukung setiap aktivitas dan proses dari produksi perusahaan (Sadili, 2006).

Dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dalam perusahaan karena sumber daya manusia sebagai penggerak segala usaha dan aktivitas yang ada diperusahaan dan juga sebagai penentu jalannya perusahaan. Tampak jelas bahwa sumber daya terpenting suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompeten maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Sadili, 2006).

Pengembangan karir mempengaruhi komitmen organisasi dan produktivitas karyawan, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu perusahaan perlu

<sup>1</sup> Email: ririnagustin@gmail.com

mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik, supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan.

Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dan meningkatkan produktivitas dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya. PT. Bank Mandiri ini menjadikan pengelolaan SDM sebagai bagian yang terpenting untuk meningkatkan mutu dari proses tumbuh dan berkembangnya aktivitas didalam perusahaan ini.

Perkembangan karyawan yang baik akan meliputi tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kemampuannya, dan dapat menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Karyawan yang memiliki produktivitas kerja yang baik tentu akan diberikan kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar di perusahaan tersebut.

Terkait dengan produktivitas kerja dan pengembangan karir karyawan di PT. Bank Mandiri Tarakan membuat suatu kebijakan-kebijakan yang sudah sesuai dengan *standard operating procedure* (SOP), agar produktivitas kerja karyawan terus meningkat dan tercapainya pengembangan karir sesuai dengan yang diharapkan. Perusahaan ini memiliki kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan yaitu bagi karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan strata 1 lebih mudah untuk dipromosikan kejenjang berikutnya, memiliki standar atau tolak ukur yang jelas dalam pengembangan karir, dan sistem kerja yang menggunakan pencapaian target dibagian *marketing* (Data diperoleh PT. Bank Mandiri).

Beberapa hal yang telah dijelaskan diatas bahwa PT. Bank Mandiri Tarakan memiliki standar atau tolak ukur yang jelas dalam pengembangan karir karyawannya, yaitu: 1). Pengembangan karir Pegawai didasarkan pada luas cakupan dan bobot pekerjaan di setiap unit kerja Bank Mandiri. 2). Sistem Pengembangan karir atau jabatan bersama dengan sistem Penilaian Kinerja Pegawai dan sistem sumber daya manusia menjadi dasar tolak ukur sistem pengembangan karir setiap pegawai. 3). Dalam sistem peringkat jabatan, bank membuat sistem jenjang karir (*career path*) yang mendasarkan kualifikasi jabatan dan kompetensi pegawai artinya bersaing setiap pegawai dalam artian menunjukan prestasi kinerja dan menghasilkan produktivitas yang baik (data diperoleh PT. Bank Mandiri).

Sebaiknya dengan kebijakan-kebijakan tersebut maka produktivitas kerja seharusnya sejalan dengan pengembangan karir, namun disisi lain ada keluhan-keluhan yang dialami oleh karyawan. Karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan strata 1 lebih mudah dan cepat untuk dipromosikan dalam jangka 1

atau 2 tahun saja, berbeda halnya dengan karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan SMA yang membutuhkan waktu 5-10 tahun untuk dipromosikan. Hal ini menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan pun sangat penting dalam perusahaan ini dan pada tahun 2000 perusahaan ini telah menetapkan persyaratan bahwa tidak menerima karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan SMA, jadi latar belakang pendidikan strata 1 lebih diutamakan di perusahaan ini (data diperoleh wawancara karyawan PT. Bank Mandiri).

Selain itu sistem kerja yang mengharuskan dan menuntut karyawan untuk mencapai suatu target yang telah ditentukan dalam bekerja, sistem pencapaian target ini dikhususkan dibagian *marketing* saja. Peneliti melihat secara universal di lapangan bahwa karyawan yang telah mencapai target, bonus yang didapatkan tidak sesuai dengan target yang mereka capai dan di sisi lain mereka dituntut untuk bekerja secara maksimal (data diperoleh wawancara karyawan PT. Bank Mandiri).

Produktivitas karyawan di PT. Bank Mandiri Tarakan ini memiliki latar belakang pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, motivasi, sikap, etika kerja, gizi (kesehatan), tingkat penghasilan, jaminan lingkungan, iklim kerja, hubungan industrial, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berprestasi hal ini sangat berpengaruh bagi pengembangan karir seseorang (data diperoleh PT. Bank Mandiri Tarakan).

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan antara kedua variabel yaitu produktivitas kerja terhadap pengembangan karir pada karyawan PT. Bank Mandiri Tarakan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengembangan Karir

Menurut Widiatmono (2004) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang dilakukan organisasi guna memastikan indikator kualifikasi dan pengalaman yang mungkin diperlukan. Sedangkan menurut Arnold (1997) berpendapat karir merupakan rangkaian pekerjaan yang berhubungan dengan posisi, peran, aktivitas, dan pengalaman yang dijumpai oleh seseorang. Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins & Judge, 2006).

Menurut Kummerouw (1991) pengembangan karir adalah sekumpulan tujuan-tujuan pribadi dan gerakan strategis yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi dan kemajuan pribadi sepanjang jalur karir. Menurut Bernardin, Russel dan Bernardin (2007) mengemukakan pengembangan karir adalah

pengeluaran dari interaksi perencanaan karir individu dan manajemen karir oleh suatu institusi.

Berdasarkan uraian di atas pengembangan karir merupakan suatu upaya yang bertujuan untuk mencapai suatu target atau prestasi karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan dapat dipromosikan oleh perusahaan kejenjang berikutnya.

### **Teori Pengembangan Karir**

Aspek-aspek yang mempengaruhi pengembangan karir diperoleh dari aspek-aspek menurut Flippo (1994) pengembangan memiliki empat aspek, yaitu:

- a. Tanggung jawab
- b. Status jabatan
- c. Wewenang
- d. Kompensasi

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki empat aspek yang mempengaruhi pengembangan yaitu tanggung jawab, status jabatan, wewenang, dan kompensasi.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Ada 8 faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Bernardin, Russel dan Bernardin (2007) yaitu:

1. Lebih memperhatikan kelangsungan karir diri
2. Lebih mengutamakan pada pertengahan karir
3. Lebih menanyakan dan menolak pergerakan karir (mencakup promosi)
4. Lebih jujur menilai diri
5. Karir berada dipuncak merupakan suatu pilihan.
6. Keinginan untuk merencanakan karier bersama dengan perusahaan.
7. Membutuhkan informasi lebih dalam perusahaan untuk kesempatan berkarir.
8. Keinginan untuk mendapatkan pertolongan dari perusahaan dalam mengimplementasikan perencanaan karir

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat delapan faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yaitu : lebih memperhatikan kelangsungan karir diri, lebih mengutamakan pada pertengahan karir, lebih menanyakan dan menolak pergerakan karir (mencakup promosi), lebih jujur menilai diri, karir berada dipuncak merupakan suatu pilihan, keinginan untuk merencanakan karier bersama dengan perusahaan, membutuhkan informasi lebih dalam perusahaan untuk kesempatan berkarir, keinginan untuk mendapatkan pertolongan dari perusahaan dalam mengimplementasikan perencanaan karir.

### **Produktivitas Kerja**

Ada beberapa tokoh yang mendefinisikan mengenai produktivitas kerja, salah satunya menurut Gie (1988) produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil kerja yang berupa barang-barang atau jasa dengan sumber atau tenaga yang dipakai dalam suatu proses produksi tersebut. Secara umum, produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara keluaran dan masukan serta mengutarakan cara pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi suatu barang atau jasa.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) produktivitas diartikan sebagai ukuran atas kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang diselesaikan, dengan mempertimbangkan biaya dari sumber daya yang digunakan juga berguna untuk melihat produktivitas sebagai sebuah perbandingan antara masukan dan hasil yang menandakan nilai tambah yang diberikan oleh sebuah organisasi atau sebuah ekonomi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumber daya atau faktor produksi yang digunakan dengan membandingkan hasil yang diperoleh dengan waktu yang telah ditentukan dengan adanya peran serta tenaga kerja atau karyawan.

### **Teori Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja Menurut Ambar (2003) mengatakan bahwa ada lima aspek yang menentukan besar kecilnya produktivitas kerja seseorang, antara lain:

- a. Pengetahuan
- b. Keterampilan
- c. Kemampuan
- d. Sikap
- e. Perilaku

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menggunakan aspek-aspek produktivitas kerja karyawan yang dikemukakan oleh Ambar (2003), yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Menurut Simanjuntak (1995) ada tiga faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah:

1. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan  
Kualitas dan kemampuan fisik karyawan dipengaruhi juga oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan.
2. Sarana pendukung

Sarana pendukung untuk meningkatkan produktivitas karyawan digolongkan menjadi 3 (tiga) bagian yaitu:

- a. Menyangkut lingkungan kerja termasuk sarana dan peralatan yang digunakan, teknologi dan cara produksi, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana lingkungan kerja itu sendiri.
  - b. Menyangkut kesehatan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial serta jaminan keselamatan kerja.
  - c. Supra sarana, apa yang terjadi didalam perusahaan dipengaruhi juga oleh apa yang terjadi diluarnya, seperti sumber-sumber faktor produksi yang akan digunakan prospek pemasaran, perpajakan, perijinan dll. Selain itu hubungan antara pimpinan dan karyawan juga mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan pimpinan terhadap bawahan, sejauh mana hak-hak karyawan mendapat perhatian sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam menentukan kebijaksanaan.
3. Motivasi dan orientasi kemasa depan yang lebih baik. Bekerja dengan produktif oleh dorongan atau motivasi untuk mencapai masa depan yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan ada dua faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu: kualitas dan kemampuan fisik karyawan, sarana pendukung, dan motivasi dan orientasi ke masa depan yang lebih baik.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan penelitian kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 60 karyawan. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah sampel jenuh. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode skala. Skala yang digunakan mengungkapkan taraf produktivitas kerja terhadap pengembangan karir pada karyawan.

Metode skala ini dipilih dengan mendasarkan pada asumsi bahwa subjek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya, apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar, dan bahwa interpretasi subjek terhadap pernyataan-pernyataan yang disajikan kepadanya adalah sama dengan yang dimaksud oleh peneliti Azwar (2004). Skala-skala dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini

adalah dengan menggunakan uji non parametrik dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Sosial Science*) versi 13.0 for Windows.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dari uji non parametrik didapatkan nilai  $Z = -1.621$ ,  $p = 0.105$ . Hal ini dinyatakan bahwa hubungan antara kedua variabel, yaitu tidak terdapat hubungan antara produktivitas kerja terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Bank Mandiri Tarakan. Berdasarkan uji deskriptif diperoleh nilai rerata empirik untuk pengembangan karir sebesar 60.75 lebih besar dari rerata hipotetiknya 54.5, hal ini menandakan bahwa rata-rata pengembangan karir yang dipersepsi oleh subjek penelitian adalah tinggi. Berdasarkan dari hasil wawancara yang diperoleh mengungkapkan bahwa pengembangan karir karyawan memang terbukti tinggi. Hal ini tampak dari kebanyakan karyawan yang memiliki potensi, yang artinya karyawan memiliki bakat dan kemampuan yang kemudian dikembangkan sesuai dengan peran kehidupan yang berbeda, sehingga membuat mereka mampu melakukan berbagai tugas dan pekerjaan.

Dari hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan peneliti pada karyawan PT. Bank Mandiri Tarakan, mengungkapkan bahwa benar terdapat permasalahan-permasalahan di perusahaan ini yang mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja karyawan. Permasalahan yang terjadi diperusahaan ini adalah mengenai kompensasi yang tidak sesuai, latar belakang pendidikan, dan target kerja yang tidak realistis.

Berdasarkan uji deskriptif diperoleh nilai rerata empirik untuk produktivitas kerja sebesar 57.35 lebih kecil 60.6 rerata hipotetiknya. Hal ini menandakan bahwa rata-rata produktivitas kerja subjek adalah rendah, rendahnya produktivitas kerja dapat dikarenakan adanya kompensasi yang tidak sesuai dalam bekerja. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri.

Batu Bara (1989) menyatakan produktivitas kerja itu juga dipengaruhi oleh motivasi dan etos kerja, keterampilan dan kualitas tenaga kerja, pengupahan dan jaminan sosial serta disiplin kerja sehingga akan mempengaruhi kualitas pengembangan karir karyawan itu sendiri. Artinya, banyak aspek dari karyawan yang harus dikembangkan secara terus menerus agar kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga karyawan tersebut dapat lebih produktif.

Berdasarkan dari hasil seluruh penelitian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara produktivitas kerja dengan pengembangan karir tidak terdapat hubungan. Hubungan ini mengartikan bahwa tidak mutlak semakin tingginya produktivitas kerja

ditandai dengan semakin tingginya pula pengembangan karir atau sebaliknya, kategori yang rendah ini mengungkapkan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang berkaitan dengan produktivitas dan pengembangan karir karyawan. Faktor-faktor tersebut yaitu kompensasi yang didapatkan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan, latar belakang pendidikan dimana strata 1 lebih diutamakan dan dapat lebih cepat dipromosikan dibandingkan SMA, sementara faktor lainnya yaitu dapat berupa target yang dirasa terlalu tinggi sehingga sulit untuk dipenuhi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan maka dapat diperoleh kesimpulan dari penelitian ini, yaitu, terdapat hubungan yang negatif antara hubungan produktivitas kerja terhadap pengembangan karir, hubungan ini mengartikan bahwa tidak mutlak semakin tingginya produktivitas kerja ditandai dengan semakin tingginya pengembangan karir atau sebaliknya, pengembangan karir dapat ditandai dengan faktor-faktor lain seperti kompensasi yang didapatkan tidak sesuai, latar belakang pendidikan strata 1 lebih diutamakan dan lebih cepat dipromosikan dan target yang tidak realistis dan terlampaui tinggi.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi karyawan PT. Bank Mandiri dapat lebih bersikap produktif seperti memperluas pengetahuan tentang sistem kerja perbankan, mengasah kemampuan baik dibidang teknis serta bersikap profesional.
2. Bagi karyawan PT. Bank Mandiri dapat lebih berani untuk mengungkapkan keluhan kerja kepada pihak perusahaan agar tidak terjadi kesenjangan komunikasi.
3. PT. Bank Mandiri Tarakan, perlunya diadakan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Bonus yang sesuai dan tempat kerja yang nyaman, agar karyawan bekerja lebih baik dan memiliki produktivitas kerja yang berkualitas sehingga menunjang pengembangan karir karyawan.
4. PT. Bank Mandiri Tarakan mengutamakan karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 lebih cepat untuk di promosikan dan memberikan kemudahan kepada karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan SMA, dengan melanjutkan

pendidikan kuliah ke jenjang Strata 1 sebagai penghargaan yang telah lama mengabdikan di perusahaan ini.

5. PT. Bank Mandiri Tarakan perlu untuk memperhatikan keluhan-keluhan karyawan agar terjalin komunikasi yang lebih baik antara perusahaan dengan karyawan.
6. Bagi peneliti lain, dapat mencermati faktor-faktor misalnya pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, sehingga dapat menambah kajian keilmuan khususnya dalam hal pengembangan karir.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman.
- Azwar, S. (2004). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Sigma Alfa.
- Batu Bara, C. (1989). *Kebijaksanaan peningkatan produktivitas nasional*. Makalah. Yogyakarta.
- Bernardin, H. J., Russell, J. E., & Bernardin, H. J. (2007). *Human resource management: An experiential approach*. New York: McGraw-Hill.
- Flippo, E. B. (1994). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Gie, T. L. (1988). *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Hadi, S. (2004). *Metode Research* (Edisi ke-3). Yogyakarta: Andi Offset.
- Hamid, E. S., & Rowi, B. (2003). *Membangun Profesional Muhammadiyah*. Yogyakarta: LPTP Muhammadiyah & Uad Press.
- Kummerouw, J. M. (1991). *New Directions in Careers Planning and The Workplace*. California: Palo Alto.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management: Essential perspectives*. Boston: Cengage Learning.
- Widiatmono, R. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Pembaratan Mengelola Kultur Lokal*. Semarang: Undip Press
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Perilaku organisasi*. (Edisi kesepuluh). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sadili, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Simanjuntak, J. P. (1995). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: FEUI.
- Sulistiyani, A. T. (2003). *Manajemen sumber daya manusia: konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.